

CULTURA ORGANIZATIVA DE LAS FUERZAS ARMADAS: UN VALOR AÑADIDO

CTE INF CGET ESP D. Rafael Molero Quesada

RESUMEN

Esta investigación pretende objetivar la aportación de valor de la cultura organizativa a las Fuerzas Armadas Españolas (FAS) en términos de rendimiento y cohesión, así como la identificación de aquellos aspectos relevantes para la capacidad de adaptación al entorno. Para ello, se identifican tanto los aspectos que contribuyen a la cohesión de la organización como la forma en que la cultura organizativa puede contribuir al éxito de las FAS en la actualidad. Desde un sólido marco teórico y a través de una metodología que combina el análisis descriptivo y el comparativo, se exploran las dimensiones de la cultura organizativa de los Ejércitos y la Armada, y se contrastan con modelos del sector civil para identificar similitudes y diferencias. Este análisis aporta una visión crítica sobre la relevancia de los valores, normas y creencias en la configuración de una identidad organizativa que sea capaz de responder a los desafíos de su entorno.

Palabras clave: Adaptabilidad, cohesión, liderazgo, eficacia, resiliencia.

SUMMARY

This research aims to objectify the value contribution of organizational culture to the Spanish Armed Forces in terms of performance and cohesion, as well as the identification of those aspects relevant to the ability to adapt to the environment. To this end, the researcher identifies those aspects that contribute to the cohesion of the organization and the way in which organizational culture can contribute to the success of the Spanish Armed Forces today. From a solid theoretical framework and through a methodology that combines descriptive and comparative analysis, the dimensions of the organizational culture of the Spanish Army, Air Force and the Navy are explored and contrasted with models of the civilian sector to identify similarities and differences. This analysis provides a critical view on the relevance of values, norms and beliefs in the configuration of an organizational identity that is capable of responding to the challenges of its environment.

Keywords: Adaptability, cohesion, leadership, effectiveness, resilience.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado y caracterizado por rápidos cambios sociopolíticos y tecnológicos, las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes. Dentro de este contexto, las Fuerzas Armadas Españolas (FAS) no son una excepción; se ven obligadas a adaptarse continuamente a nuevas realidades para mantener su efectividad y cohesión. Sin embargo, más allá de la estrategia militar y las nuevas capacidades, existe un elemento fundamental que juega un papel primordial en la adaptabilidad y el éxito de cualquier organización militar: la cultura organizativa.

La cultura organizativa en las FAS constituye un pilar esencial que moldea la identidad, los procedimientos y la moral de sus miembros. El estudio de la cultura organizativa, aunque amplio en el sector civil, demanda un enfoque especializado para su adaptación al contexto militar, dada sus particularidades. Esta investigación profundiza en la comparación de las culturas organizativas entre los distintos ejércitos de España, explorando además las interacciones y divergencias con modelos organizativos del sector civil, lo cual enriquece la comprensión del tema.

Para abordar este análisis, la investigación se sitúa en un marco temporal que se extiende desde los años ochenta hasta la actualidad. Este período no solo permite incorporar teorías clásicas relevantes en el estudio de la cultura organizativa, sino también explorar cómo estas teorías han evolucionado o han sido aplicadas en el contexto moderno de las FAS. Mediante un enfoque metodológico que combina técnicas descriptivas y comparativas, se pretende ofrecer una visión detallada y actualizada de cómo la cultura organizativa actúa como un valor añadido en las FAS.

Se busca dar respuesta a las hipótesis planteadas: «Una cultura organizativa sólida¹ y coherente² en las Fuerzas Armadas contribuye significativamente a mejorar el rendimiento y la cohesión, lo que se traduce en un valor añadido para la institución y su capacidad para cumplir con sus misiones encomendadas» (hipótesis básica) y «la cultura organizativa puede suponer un lastre a la organización si no es flexible y adaptable a los cambios» (hipótesis secundaria).

También se pretende proporcionar una comprensión rigurosa de cómo los valores, normas y prácticas culturales en las FAS se han adaptado a los retos contemporáneos, así como contribuir a aumentar el conocimiento existente sobre un área que ha recibido menos atención en la literatura académica en comparación con otras organizaciones.

2. ANTECEDENTES

El concepto de cultura organizativa, originado en estudios antropológicos (Cobbett y Rastrick, 2000), ha encontrado su principal aplicación en la gestión empresarial. Se descompone en una dimensión implícita, constituida por valores y creencias resistentes al cambio, y una dimensión explícita, que incluye lenguaje y arte, más susceptible a modificaciones (Ahmed, 1998).

Aportes de la psicología y la sociología han enriquecido la comprensión de la cultura organizativa, indicando que abarca normas, valores y comportamientos (Lewis, 1998). El estudio académico sobre cultura organizativa, propulsado por figuras como Hofstede (1980) y Schein (1988), sigue sin una definición consensuada, reflejando la diversidad de enfoques metodológicos (Sackmann, 2010). Sin embargo, se reconoce universalmente su valor para generar ventajas competitivas y diferenciar organizaciones (Barney, 1986; Bass, 1998; Metri, 2005; Robbins, 1994).

También existe consenso en considerar que la cultura organizativa desempeña un papel esencial en el funcionamiento y la eficacia de las organizaciones (Schein, 1988), siendo particularmente relevante en instituciones complejas y estructuradas como las Fuerzas Armadas Españolas.

A través del análisis de teorías clave en el campo de la cultura organizativa, como las propuestas por Edgar Schein, Geert Hofstede, Andrew Pettigrew y Richard Whipp, y Karl Weick, se busca comprender cómo los valores, creencias, prácticas y normas internas influyen en la identidad y operatividad de las FAS.

3. EXPOSICIÓN

3.1. MARCO TEÓRICO/CONCEPTUAL

Se considera imprescindible que este trabajo refleje y contemple a los principales estudiosos, sus conceptos y su posterior aplicación en el desarrollo de la investigación.

3.1.1. Artefactos y comportamientos, valores declarados y supuestos básicos

«What happens in organizations is fairly easy to observe; for example, leadership failures, marketing myopia, arrogance based on past success, and so on; but in the effort to understand why such things happen, culture as a concept comes into its own» (Schein, 2003).

Edgar Schein (1988) divide la cultura en tres niveles distintos: artefactos, valores declarados y supuestos básicos. Describe cómo los artefactos son los aspectos más visibles y fácilmente reconocibles de la cultura de una organización, incluyéndolo todo, desde el lenguaje y rituales hasta la vestimenta y decoraciones. Estos elementos, aunque superficiales, proporcionan indicios significativos sobre la cultura subyacente de una organización.

Además, Schein identifica los valores declarados, que son las normas y valores explícitos que una organización profesa, y los supuestos básicos, que son las creencias profundamente arraigadas que raramente se discuten o cuestionan pero que forman la esencia de cómo una organización percibe su entorno y a sí misma (figura 1).

Los supuestos básicos son la esencia de la cultura, operando a un nivel tan fundamental que dan forma a la percepción y las acciones de una organización sin requerir un pensamiento consciente (Schein, 1988). Este autor es fundamental para entender cómo las FAS integran y manifiestan su cultura organizativa, influenciando desde la toma de importantes decisiones hasta su funcionamiento diario.

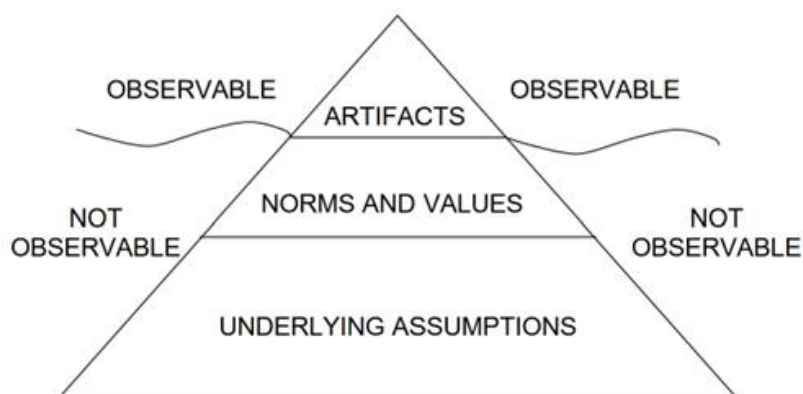


Figura 1. Modelo de cultura organizativa de Edgar Schein. Autores: Gerras, S., Wong L. y Allen C., 2008.

3.1.2. Las seis dimensiones de la cultura organizativa

Geert Hofstede, antropólogo y psicólogo holandés, es conocido por su investigación pionera en la diversidad cultural y su impacto en el entorno laboral y organizacional. En su obra «*Cultures and Organizations: Software of the Mind*» (1991) desarrolló un modelo que identifica y clasifica varias dimensiones clave de las diferencias culturales. La definición de cultura organizativa de Hofstede (1991) es «la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otras».

Es un fenómeno colectivo porque es, al menos parcialmente, compartido con personas que viven o que han vivido en el mismo entorno social, que es de donde fue aprendido. La cultura es aprendida, no heredada; se deriva del propio entorno social, no de los genes que se portan. La cultura debería diferenciarse por un lado de la naturaleza humana, y por otro de la personalidad del individuo (figura 2) (Guerra, s.f.).



Figura 2. Tres niveles de unicidad en la programación humana. Fuente: https://www.academia.edu/34034899/HOFSTEDE_Culturas_y_Organizaciones_El_Software_Mental

Hofstede conceptualiza la cultura como un conjunto de patrones de comportamiento, creencias y valores que guían nuestras acciones en la sociedad. La cultura, vista como un «software mental», se aprende y varía según el contexto geográfico y social. Hofstede sugiere que la cultura, adquirida a través de generaciones, puede ser «desaprendida» para adoptar nuevas formas de pensar y actuar (Díaz, 2017).

Las seis dimensiones expuestas por el autor giran en torno a la distancia al poder, individualismo frente a colectivismo, masculinidad frente a feminidad, la evitación de la incertidumbre, la orientación a largo plazo frente a corto plazo y la indulgencia frente a la restricción.

3.1.3. La gestión del cambio

Las teorías de Andrew Pettigrew y Richard Whipp, expuestas en su obra «*Managing Change for Competitive Success*» (1993) subrayan la importancia de integrar la cultura organizativa, el liderazgo y la estrategia en la gestión del cambio.

También resaltan tres principios clave: el contexto y coherencia, la capacidad de cambio y el enlace con el rendimiento, argumentando que una efectiva gestión del cambio no solo depende de ajustes estructurales, sino también de una cultura que apoye y facilite la adaptación y la innovación. Esta perspectiva subraya que el cambio organizacional debe ser visto como un proceso integral que involucra todos los aspectos de la organización.

Sus teorías son aplicables a esta investigación, especialmente en el análisis de cómo la cultura organizativa y el liderazgo influyen en la eficacia y eficiencia de las FAS. Pettigrew y Whipp proporcionan un marco para entender y aplicar cambios que pueden ser muy importantes en un entorno militar así como para analizar la capacidad de adaptación de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno.

3.1.4. La creación de sentido o *sensemaking*

El libro «*Sensemaking in Organizations*» (1995) de Karl Weick es una obra fundamental en el estudio de la organización y gestión. Su enfoque en el «*sensemaking*», o la creación de sentido, ofrece un marco teórico relevante para analizar la cultura organizativa en las FAS.

El concepto de *sensemaking* se refiere a cómo las personas dan sentido a los eventos y situaciones ambiguas o confusas, especialmente en contextos organizativos (Weick, 1995). Este proceso implica la interpretación y construcción de la realidad para entender y actuar en ella.

3.2. LA CULTURA ORGANIZATIVA EN LAS FAS ESPAÑOLAS

La cultura organizativa en las Fuerzas Armadas Españolas (FAS) se ve influenciada y regida por documentos fundamentales como las Reales Ordenanzas (RR.OO.) y la Ley Orgánica 9/2011 (L.O. 9/2011). Estos textos no solo establecen las normas éticas y de conducta, sino que también reflejan y perpetúan los valores y principios fundamentales dentro de las diferentes ejércitos.

Las RR.OO. son descritas como el código de conducta de los militares que fomenta «el exacto cumplimiento del deber, inspirado en el amor a España, y en el honor, disciplina y valor» (RR.OO., 2009, p.10). Mientras tanto, la L.O. 9/2011 amplía estos principios al establecer un marco legal moderno que aborda los derechos y deberes de los miembros de las FAS, resaltando que «la disposición permanente para defender a España, incluso con la entrega de la vida cuando fuera necesario, constituye su primer y más fundamental deber...» (L.O. 9/2011, 2011, p.9).

Además la cultura organizativa en las FAS se complementa con otros muchos documentos que la aquilatan y detallan como «*los valores del Ejército de Tierra*» (2018), «*el modelo de liderazgo de la Armada*» (s.f.), «*Liderazgo y valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo*» (2015) y otros muchos analizados en la investigación.

Para entender cómo se percibe y maneja la cultura organizativa a través de los diferentes ejércitos, se ha realizado un análisis DAFO para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades específicas de cada rama. Esto ha permitido entender cómo cada uno de ellos se enfrenta a los desafíos y aprovecha sus puntos fuertes, contribuyendo a una visión holística de la cultura organizativa en las FAS.

Queda probado que mientras los documentos reglamentarios proporcionan una estructura y guía que hace que la cultura organizativa sea única en las FAS, la implementación y vivencia de estos principios pueden variar significativamente entre los diferentes ejércitos, lo que subraya la complejidad y la dinámica de la cultura organizativa dentro del entorno militar. Estas diferencias y la forma en que cada uno adapta los valores fundamentales a su contexto específico resaltan la necesidad de una gestión y liderazgo eficaz que reconozca y armonice estas diversidades para fortalecer la cohesión y la eficacia de las FAS.

3.3. COMPARACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZATIVA EN LAS FAS ESPAÑOLAS Y LA EMPRESA CIVIL

Para llevar a cabo la comparación entre la cultura organizativa de las FAS y la empresa civil, se ha utilizado como caso de estudio a Repsol, una prominente empresa española en el sector energético. Este análisis revela tanto similitudes como diferencias clave en cómo estas dos entidades manejan aspectos fundamentales de la cultura organizativa como el liderazgo, la gestión del cambio y la integración de valores.

En el sector militar, la estructura jerárquica y el énfasis en la disciplina y el honor juegan un papel crucial en la definición de la cultura organizativa. En contraste, Repsol, como empresa civil, muestra una inclinación hacia la innovación y la flexibilidad, adaptándose rápidamente a las necesidades del mercado y las expectativas de los grupos de interés. Sin embargo, ambos comparten un fuerte compromiso con el liderazgo ético y la responsabilidad social, subrayando que ciertos valores organizativos pueden ser universales y trascender los límites del contexto específico de cada uno.

Respecto a la gestión del cambio, mientras que las FAS pueden tener procesos más formales y metódicos debido a su naturaleza reglamentada, Repsol adopta

un enfoque más ágil, que es esencial en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio. A pesar de estas diferencias, ambos muestran una capacidad notable para incorporar nuevas prácticas y tecnologías que refuerzan su misión y valores centrales.

La comparación proporciona aspectos valiosos sobre la aplicabilidad de prácticas de gestión en diferentes contextos organizativos, mostrando que la adaptabilidad y la coherencia en la cultura organizativa son fundamentales para el éxito tanto en el ámbito militar como en el civil.

3.4. ELEMENTOS RELEVANTES PARA LA COHESIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.4.1. Identificación de los elementos favorecedores de la cohesión en las organizaciones

En el ámbito de la cultura organizativa, la cohesión es esencial, actuando como la fuerza que une a las personas en una organización mediante un sentido de pertenencia y un compromiso compartido con los objetivos y valores comunes. La comunicación efectiva y el liderazgo proactivo son fundamentales para lograr esta cohesión, según Olaz (2013), quien destaca su impacto directo en el grado de cohesión de un equipo.

Es muy importante que este tipo de liderazgo esté presente en todos los niveles de la organización, basándose en mérito y capacidad (García, 2024). Los estilos de liderazgo como el «*mission command*», que delegan autoridad y flexibilidad al subordinado para alcanzar objetivos según su criterio y la situación del momento, se muestran particularmente eficaces para fortalecer la cohesión organizacional.

La percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral y la confianza entre ellos son igualmente vitales. La confianza no solo aumenta la satisfacción dentro del grupo, sino que también es clave para el alto rendimiento y un clima laboral positivo, afectando directamente el desempeño del grupo (Costigan et al., 1998).

Por otro lado, la confianza en una organización se fortalece mediante un liderazgo que promueve la cooperación y reduce la competencia innecesaria (Moss, 2006). En el contexto militar, por ejemplo, la cohesión de las FAS se ve potenciada mediante la enseñanza militar y la promoción de carreras más integradas, según Alejandro (2024), lo que contribuye significativamente a la cohesión institucional.

Además, es imprescindible que la cultura organizativa no solo sea efectiva sino también ética, para actuar como un elemento vertebrador que contribuya a la cohesión de la organización (García, 2024).

En definitiva, elementos como la comunicación efectiva, el liderazgo proactivo, una percepción positiva del entorno laboral, la confianza, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo son decisivos para fortalecer la cohesión y la integridad organizacional.

3.4.2. Identificación de los elementos favorecedores de la evolución en las organizaciones

La evolución dentro de la cultura organizativa implica el desarrollo y la transformación de una organización para adaptarse a los cambios del entorno, donde esta cultura desempeña un papel crucial en la adaptación y la integración interna de la organización, como señala Schein (1985).

La adaptabilidad y la capacidad de cambio son esenciales para el éxito en cualquier tipo de organización, ya sea civil o militar. Breslin (2000) destaca que en un mundo donde el cambio es constante, una cultura organizativa que promueva la flexibilidad y esté abierta a la innovación es vital. Esto implica no solo aceptar nuevas ideas, sino también fomentar un entorno donde se valoran la experimentación y el riesgo calculado (Kane-Urrabazo, 2006).

Además, es fundamental establecer una cultura de aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades entre las personas para mantener la organización actualizada con las tendencias y tecnologías emergentes. Hurley y Hult (1998) subrayan que el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional no solo mejoran la capacidad de respuesta de la organización, sino que también incrementan la motivación y el compromiso de los empleados.

El empoderamiento y la delegación son vitales para una respuesta rápida y efectiva a cambios. Kane-Urrabazo (2006) afirma que una cultura que facilita estos aspectos promueve la innovación y la creatividad, esenciales para la adaptabilidad³. Asimismo, la consistencia entre valores y misión proporciona una base sólida durante los períodos de cambio, manteniendo a la organización centrada y dirigida incluso en medio de cambios trascendentales (Iliuta, 2014).

En el ámbito militar, la adaptabilidad es vital para enfrentar desafíos, fomentando la innovación y la mejora continua después de identificar deficiencias en operaciones anteriores. Jordán (2015) resalta que la cultura militar debe evolucionar para mantener su efectividad en un mundo cambiante. Además, las FAS se destacan como un elemento de respuesta ante emergencias civiles,

donde se requiere flexibilidad organizativa y adaptación a situaciones imprevistas (García, 2024).

En conclusión, la cultura organizativa que promueva la flexibilidad, el aprendizaje continuo, el empoderamiento, la consistencia en valores y un liderazgo adaptativo capaz de delegar, es esencial para la adaptabilidad en organizaciones tanto civiles como militares, asegurando que puedan responder eficazmente a los cambios y mantener su relevancia y efectividad.

3.4.3. Análisis

Se considera necesario analizar cómo los elementos identificados anteriormente contribuyen de manera integral al desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones, tanto en el sector civil como en el militar. El análisis busca profundizar en la interacción y sinergia entre estos componentes, destacando su relevancia en la configuración de entornos organizacionales robustos y adaptativos.

La comunicación efectiva y el liderazgo proactivo se erigen como pilares fundamentales de la cohesión organizacional. Una comunicación clara y abierta no solo facilita la diseminación de información relevante, sino que también sirve como un vehículo para el fortalecimiento de relaciones interpersonales y la construcción de un consenso colectivo. El liderazgo proactivo, por su parte, no solo orienta, sino que también inspira y motiva, fomentando un ambiente de trabajo en el que los miembros se sienten valorados y partícipes de los objetivos organizacionales.

Además, las percepciones que tienen los componentes de una organización sobre su entorno laboral y sus roles dentro de ella juegan un papel importante en la construcción de una cultura organizativa sólida y cohesionada.

Por otro lado, la confianza emerge como un factor clave en la cohesión organizativa. Un alto nivel de desempeño en los grupos está directamente ligado al factor de confianza entre sus miembros y es un componente indispensable para alcanzar un alto rendimiento en los equipos de trabajo.

En relación con la evolución organizacional, los siguientes aspectos son fundamentales. La cultura de adaptabilidad y apertura a la innovación permite a las organizaciones responder de manera efectiva a los cambios rápidos y disruptivos del entorno. El aprendizaje continuo y el desarrollo profesional garantizan que los miembros estén siempre capacitados para enfrentar nuevos retos. El empoderamiento y la delegación fomentan la autonomía y una toma de decisiones ágil, indispensables en un entorno cambiante. El liderazgo adaptativo provee la dirección necesaria para navegar a través de estos cambios.

Este análisis descubre una interrelación intrínseca entre la cohesión y la evolución en las organizaciones. La cohesión provee la base sobre la cual se construyen las capacidades adaptativas, creando un entorno en el que los miembros se sienten seguros para explorar, innovar y adaptarse.

Por otro lado, una cultura organizativa que se adapta y evoluciona constantemente nutre y refuerza su cohesión interna, asegurando su pertinencia y resiliencia, aunque sin olvidar que una cultura arraigada en la permanencia y continuidad puede ofrecer estabilidad y consistencia a lo largo del tiempo (Rojas, 2024), haciendo relevante el principio clave del *sensemaking* de retrospectividad de Weick.

En conclusión, un equilibrio adecuado entre estos aspectos es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones en un entorno global cada vez más complejo y dinámico. Las organizaciones que logran integrar efectivamente estos elementos están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del futuro, manteniendo al mismo tiempo un núcleo unido y comprometido.

4. CONCLUSIONES

4.1. ¿ES LA CULTURA ORGANIZATIVA UN VALOR AÑADIDO PARA LAS FAS?

La cultura organizativa en las Fuerzas Armadas Españolas destaca por su capacidad para unir tradición e innovación, creando un entorno donde los valores de integridad, lealtad, disciplina, y responsabilidad son fundamentales y aportan realmente un valor añadido. Este enfoque no solo fortalece la cohesión interna, sino que también mejora la adaptabilidad organizacional, asegurando una mayor eficacia en el cumplimiento de sus misiones.

Las RR.OO. y la Ley Orgánica 9/2011, al establecer un marco legal que influye en la cultura organizativa de las FAS, contribuyen a formar un entorno laboral basado en principios de igualdad, neutralidad, y profesionalismo, reflejando la importancia de una conducta ejemplar en las FAS.

Las iniciativas de las FAS para mantener una actitud proactiva hacia la innovación y el cambio, basada en una sólida competencia profesional, subrayan la relevancia de la cultura organizativa como un valor añadido. Este enfoque fomenta el desarrollo de capacidades militares adaptadas a la evolución previsible de los escenarios de empleo, anticipándose a los retos estratégicos futuros.

Por último, la formación en valores dentro de las FAS, como la disponibilidad, el compromiso, la lealtad, y el espíritu de equipo, refuerzan la vocación de servicio de sus miembros. Estos valores no solo guían el comportamiento diario, sino que también establecen prioridades y facilitan la toma de decisiones en momentos de incertidumbre o dificultad y podría llegar a decirse que es lo que diferencia a un ejército de lo que no lo es. La alineación de los valores militares con los de la sociedad española, reflejada en la Constitución, subraya el carácter distintivo de la cultura organizativa de las FAS como un valor añadido a la institución.

4.2. ¿QUÉ ASPECTOS SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA QUE LA CULTURA ORGANIZATIVA SEA UN ELEMENTO COHESIONADOR DE LAS FAS Y NO UN LASTRE QUE IMPIDA LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN?

La cultura organizativa en las Fuerzas Armadas Españolas se identifica como un factor clave para la cohesión interna y la adaptabilidad organizacional. Elementos como un liderazgo efectivo y proactivo, la generación de confianza entre sus miembros, y el fomento del aprendizaje continuo y la colaboración son esenciales para mantener y mejorar la cohesión en la organización. Estos aspectos, integrados en la cultura organizativa, permiten a las FAS enfrentar desafíos complejos y adaptarse a cambios rápidos y disruptivos en su entorno operativo.

Además, esta adaptación efectiva al entorno facilita la evolución de la organización. La capacidad de adaptarse y evolucionar es vital para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización. En este contexto, la cultura organizativa actúa como un catalizador que no solo mejora la cohesión interna sino que también asegura la relevancia y resiliencia de la organización a lo largo del tiempo, equilibrando la necesidad de estabilidad con la capacidad para innovar y cambiar.

Por último, se subraya la importancia de una cultura organizativa que equilibre adecuadamente entre la cohesión y la capacidad de evolución. Una cultura que enfatice tanto la unidad como la flexibilidad, el empoderamiento de sus miembros y un liderazgo adaptativo contribuye significativamente a crear un entorno donde los miembros se sientan seguros para explorar, innovar, y adaptarse. Este equilibrio es esencial para enfrentar eficazmente los retos del futuro, manteniendo al mismo tiempo un núcleo unido y comprometido.

4.3. ¿CÓMO PUEDE LA CULTURA ORGANIZATIVA CONTRIBUIR AL ÉXITO DE LAS FAS EN LA ACTUALIDAD?

La cultura organizativa en FAS combina tradición e innovación, fortaleciendo así la identidad y cohesión interna necesarias para el éxito en misiones complejas. Esta cultura, arraigada en valores como el honor, la disciplina y el compromiso, no solo facilita la adaptación a cambios disruptivos sino que también promueve la innovación y la excelencia.

El aprendizaje continuo y el desarrollo profesional son fundamentales dentro de las FAS, asegurando que sus miembros estén preparados para enfrentar nuevos retos y complejidades del entorno actual. La capacitación y desarrollo del personal no solo mantienen la competitividad y efectividad operativa, sino que también subrayan la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.

En un mundo marcado por cambios rápidos, como los avances en inteligencia artificial y los desafíos geopolíticos contemporáneos, la cultura organizativa de las FAS debe ser dinámica y adaptativa. Este enfoque no solo facilita la integración de nuevas tecnologías y prepara a la organización para conflictos contemporáneos, sino que también fomenta un ambiente donde la confianza, la cooperación y un liderazgo efectivo son fundamentales para motivar y guiar al personal hacia los objetivos organizacionales, asegurando así el éxito y la relevancia a largo plazo de las FAS.

4.4. VALIDACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.4.1. Hipótesis básica

Los argumentos que llevan a validar la hipótesis básica «una cultura organizativa sólida y coherente en las Fuerzas Armadas contribuye significativamente a mejorar el rendimiento y la cohesión, lo que se traduce en un valor añadido para la institución y su capacidad para cumplir con sus misiones encomendadas» planteada al comiendo de la investigación son los siguientes:

- Valores tradicionales y adaptabilidad: La cultura organizativa de las FAS, basada en valores tradicionales como el honor, la lealtad y la disciplina, no solo fomenta la cohesión y el rendimiento en situaciones críticas, sino que también se adapta a contextos modernos y desafiantes, evidenciando su relevancia continua y su papel esencial en la consecución de misiones complejas.

- Cohesión, espíritu de equipo y modernización: La cultura organizativa fomenta el espíritu de equipo y la cohesión, vital para el éxito en operaciones militares, mientras que la integración de innovaciones tecnológicas y la adaptabilidad a nuevos desafíos subrayan una cultura que valora la excelencia profesional y la mejora continua. Esto no solo fortalece la eficacia operativa sino que también asegura la relevancia de la institución ante amenazas emergentes.
- Liderazgo, profesionalismo y resiliencia: La cultura organizativa enfatiza el profesionalismo y promueve un liderazgo basado en la confianza y principios éticos, esencial para la transmisión de valores y la conformación del ambiente organizacional. Además, proporciona la resiliencia necesaria para enfrentar desafíos complejos, preparando a los miembros para situaciones extremas y asegurando una respuesta efectiva ante crisis, demostrando que una cultura sólida y coherente es muy importante en tiempos de incertidumbre.

4.4.2. Hipótesis secundaria

Los argumentos que llevan a validar la hipótesis «la cultura organizativa puede suponer un lastre a la organización si no es flexible y adaptable a los cambios» planteada al comiendo de la investigación son los siguientes:

- Resistencia al cambio en estructuras jerárquicas: La cultura organizativa en las FAS, arraigada en tradiciones y una estructura jerárquica, a veces puede carecer de la agilidad necesaria para la innovación, lo que puede dificultar la adaptabilidad. La rigidez en la toma de decisiones y la comunicación vertical pueden impedir respuestas rápidas a cambios dinámicos, limitando la capacidad de enfrentar desafíos contemporáneos.
- Retraso en la adaptación tecnológica y operativa: La cultura de mantener estructuras y procedimientos tradicionales puede limitar la incorporación de nuevas tecnologías y tácticas. Esta resistencia al cambio puede comprometer la eficacia y relevancia estratégica de las Fuerzas Armadas.
- Gestión del cambio y liderazgo deficientes: El respeto a la jerarquía y la experiencia en el liderazgo militar pueden dificultar la gestión del cambio. La incapacidad de algunos líderes para fomentar un entorno abierto al cambio y la innovación puede obstaculizar la transformación necesaria en prácticas y mentalidades. Además, la falta de colaboración interinstitucional y la rigidez en la respuesta ante crisis retrasan la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas.
- Retención de talento: La percepción de una cultura rígida y no adaptativa puede disuadir a talentos potenciales, especialmente a jóvenes acostumbrados a entornos más dinámicos y flexibles. Fomentar una cultura que valore la adaptabilidad, la creatividad y la iniciativa personal es esencial

para atraer y retener a individuos talentosos, asegurando el futuro y la relevancia de las FAS en un entorno global en constante cambio.

(4428)

¹ Según la Real Academia Española, en su tercera acepción: «asentada, establecida con razones fundamentales y verdaderas». Relativo a la cultura organizativa, se refiere a la importancia y trascendencia normativa en la que se basa así como a la veracidad de los postulados que sostiene.

² Según la Real Academia Española: «que tiene coherencia»; esto es, «actitud lógica y consecuente con una posición anterior» (2ª acepción). Relativo a la cultura organizativa, se refiere al alineamiento existente entre el sustento normativo y la costumbre de sus componentes.

³ Nótese la relación que guarda el concepto *mission command* visto en el apartado anterior con esta afirmación.

BIBLIOGRAFÍA

Adler, A. y Sowden, W. (2018) "Resilience in the Military: The Double-Edged Sword of Military Culture". *Military and Veteran Mental Health*. Vol. 1, pp 43-54. Disponible en: https://doi.org/10.1007/978-1-4939-7438-2_4 [Consultado: 27 de enero de 2024].

Ahmed, P. (1998) "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1(1), pp. 30-43.

Ainspan, N. y Saboe K. (2021) *Military Veteran Employment: A Guide for the Data-Driven Leader*. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/oso/9780190642983.001.0001> [Consultado: 19-01-2024].

Alejandro, F. (2024) *La cultura organizativa en las FAS* [entrevista realizada por Molero, R.] 18 de marzo de 2024.

Argenti, P. (2007) *Corporate Communication*. New York: McGraw-Hill.

Arias, P. (2024) *La cultura organizativa en Telefónica* [entrevista realizada por Molero, R.] 5 de marzo de 2024.

Armada Española (s.f.) *Modelo de liderazgo de la Armada*. Madrid: MINISDEF.

Aznar, F. (2018) *El Liderazgo estratégico: una aproximación interdisciplinar*. Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Barney, J. (1986) "Organizational Culture: can it be a resource of sustained competitive advantage? ", *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-65.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Bass, B. (1998) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32.

Berrio, A. (2003). "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension". *The Journal of Extension*, 41(2), Article 4.

Breslin, C. (2000) *Organizational Culture and the Military*: Pennsylvania: U.S. Army War College. Disponible en: <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA378263> [Consultado: 26-02-2024].

Burnes, B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*. 4ª ed. Harlow: Prentice Hall.

Calduch, R. (2014) *Métodos y técnicas de investigación internacional*. Disponible en: https://campus.defensa.gob.es/pluginfile.php/1714279/mod_resource/content/5/Metodos%20y%20Tecnicas%20Investigacion%20v2.0.pdf [Consultado: 26-12-2023].

Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cobett, L. y Rastrick, K. (2000) "Quality performance and organizational culture. A New Zealand study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(1), pp. 14-26.

Constitución Española (1978). Boletín Oficial del Estado (BOE) número 311, de 29 de diciembre de 1978. Disponible en: <https://www.boe.es/legislacion/documentos/ConstitucionCASTELLANO.pdf> [Consultado: 13 de enero de 2024].

Costigan, R. et al. (1998) "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations". *Journal of Managerial Issues*, 10(3), pp. 303-317.

Departamento de Liderazgo de la ESFAS (2022) *Manual de organización (volumen II)*. Disponible en: https://campus.defensa.gob.es/pluginfile.php/1811203/mod_resource/content/2/DLID_20220707_MANUAL%20ORGANIZACION%20VOL%20II.pdf [Consultado: 27-03-2024].

Díaz, F. (2017) *Hofstede y las dimensiones culturales en España y Alemania*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Valladolid, Valladolid.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperBusiness

Ejército de Tierra (2018) *Los valores en el Ejército de Tierra*. Madrid: MINISDEF.

Ejército del Aire y del Espacio (2015) *Liderazgo y valores en el Ejército del Aire. El valor de un equipo*. Madrid: Ejército del Aire y del Espacio. Disponible en: <https://ejercitodelaire.defensa.gob.es/EA/ejercitodelaire/es/.galleries/anexos/noticias/liderazgo-valores-ea.pdf> [Consultado: 15-03-2024].

Ejército del Aire y del Espacio (s.f.) *Nuestros valores*. Madrid: Secretaría General Técnica del MINISDEF.

García, R. (2024) *La cultura organizativa en las FAS* [entrevista realizada por Molero, R.] 7 de marzo de 2024.

Gerras, S., Wong, L. y Allen, C. (2008) *Organizational Culture: Applying A Hybrid Model to the U.S. Army*. Pennsylvania: U.S. Army War College. Disponible en: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA596601.pdf> [Consultado: 30-06-2023].

Giménez, J. (2017) *Efectos de la cultura organizativa sobre el modelo de excelencia EFQM: un estudio empírico*. Tesis doctoral. Universidad de Murcia, Murcia.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Londres: Little, Brown.

Guerra, L. (s.f.) Hofstede: Culturas y Organizaciones – El Software Mental. Disponible en: https://www.academia.edu/34034899/HOFSTEDE_Culturas_y_Organizaciones_El_Software_Mental [Consultado: 22 de diciembre de 2023].

Hofstede, G. (1980): *Cultures's Consequences*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Hurley, R. y Hult, G. (1998). "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination". *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/002224299806200303> [Consultado: 27 de enero de 2024].

Iliuta, D. (2014) "The link between organizational culture and performance management practices: a case of it companies from Romania". *Annals of Faculty of Economics*, 1, pp. 1156-1163.

James, L. y Sells, S. (1981) "Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research". En Magnusson D., Ed. *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 275-295.

JEME, (2023) *Visión del Ejército de Tierra*. Madrid: Ejército de Tierra. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/vision-del-ejercito-de-tierra/FOLLETO_VISION_ET-defi.pdf [Consultado: 02-03-2024].

JEME (2024) *Propósito del JEME para 2024*. Madrid: Ejército de Tierra. Disponible en: https://ejercito.defensa.gob.es/Galerias/Descarga_pdf/EjercitoTierra/Personal/jeme/folleto-proposito-del-jeme-2024.pdf [Consultado: 02-03-2024].

Jordán, J. (2015) "Cultura organizativa e innovación militar: el caso de las Fuerzas de Defensa de Israel". *Revista de Estudios en Seguridad Internacional*, 1(1), pp. 17-40.

Kane-Urrabazo, C., (2006) "Management's role in shaping organizational culture". *Journal of nursing management*, 14(3), pp. 188-94.

Katzenbach, J. y Smith, D. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kearney, F. (1997) *The Impact of Leaders on Organizational Culture: A 75th Ranger Regiment Case Study*. Pennsylvania: U.S. Army War College. Disponible en: <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA326593> [Consultado: 15-07-2023].

Kier, E. (1997). *Imagining War: French and British Military Doctrine between the Wars*. Princeton: Princeton University Press.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Leal-Millán, A. (1991) *Conocer la cultura de las organizaciones: Una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.

Lewis, O. (1998) "The culture of poverty", *Society*, 35(2), pp. 7-9.

Ley 39/2007, de 19 de noviembre, de la carrera militar. BOE número 278, de 20 de noviembre de 2007. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/l/2007/11/19/39/con>. [Consultado: 8 de febrero de 2024].

Ley Orgánica 9/2011, de 27 de julio, de derechos y deberes de los miembros de las Fuerzas Armadas. BOE número 180, de 28 de julio de 2011. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/lo/2011/07/27/9/con>. [Consultado: 07 de enero de 2024].

Mansoor, P. y Murray, W. (2019). *The Culture of Military Organizations*. Cambridge University Press. Disponible en <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2340797/the-culture-of-military-organizations/> [Consultado: 05-01-2024].

Mastroianni, G. (2005) "Occupations, Cultures, and Leadership in the Army and Air Force", *Parameters* 35, núm. 4.

Metri, B. (2005) "TQM critical success factors for construction firms", *Management International*, 1(1), pp. 12-26.

Ministerio de Defensa (2018) *PDC 01 (A) Doctrina para el empleo de las FAS*. Madrid: MINISDEF.

Moss, R. (2006) *Confianza: Cómo comienzan y terminan las rachas ganadoras y perdedoras*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.

Naor, M., Liderman, K. y Schroeder, R. (2010) "The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, 28(3), pp. 194-205.

Olaz, Á. (2013) "El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable", *Aposta, revista de Ciencias Sociales*, 56(enero-marzo), pp. 1-35.

Pettigrew, A. y Whipp, R. (1993) *Managing change for competitive success*. Wiley-Blackwell.

Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Prajogo, D. y McDermott, D. (2011) "The relationship between multidimensional organizational culture and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), pp. 712-35.

Ramirez, J. y Cabello, B. (2021) "Impulsando la transformación del Refino". *Low Carbon Day*. Disponible en: <https://www.repsol.com/content/dam/repsol-corporate/es/accionistas-e-inversores/impulsando-la-transformacion-del-refino.pdf> [Consultado: 07-04-2024].

Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, por el que se aprueban las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas. BOE número 33, de 7 de febrero de 2009. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2009/02/06/96/con>. [Consultado: 28 de agosto de 2023].

Real Decreto 176/2014, de 21 de marzo, por el que se regula el procedimiento para la tramitación de las iniciativas y quejas relativas al régimen de personal y a las condiciones de vida que pueda plantear el militar. BOE número 84, de 7 de

abril de 2014. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2014/03/21/176>. [Consultado: 7 de febrero de 2024].

Repsol (2024) "Ética en Repsol". Disponible en: <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/ejes-sostenibilidad/etica-y-transparencia/etica-compliance/etica-en-repsol/index.cshtml> [Consultado: 05 de febrero de 2024].

Repsol (2024) "Misión, visión, valores". Disponible en: <https://www.repsol.com/es/conocenos/mision-vision-valores/index.cshtml> [Consultado: 05 de enero de 2024].

Repsol (2024) "Ruta hacia la descarbonización". Disponible en: <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/ejes-sostenibilidad/cambio-climatico/cero-emisiones-netas-2050/index.cshtml> [Consultado: 07-04-2024].

Robbins, S. (1994): *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. Méjico: Pearson Education.

Rojas, M. (2023) "Cultura corporativa". *XXV Curso de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas*. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas, Madrid, 16 de octubre de 2023. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional.

Rojas, M. (2024). *La cultura organizativa en Repsol* [entrevista realizada por Molero, R.] 19 de febrero de 2024.

Sackmann, S. (2010): *Assessment, evolution, improvement: Success through Corporate Culture*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes editores, S. A.

Schein, E. (2003). *DEC is dead; long live DEC*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Scianna, B. (2019) "Stuck in the past? British views on the Spanish army's effectiveness and military culture, 1946–1983", *War & Society*, 38(1), pp. 41-56.

Seah, M. et al. (2014), "Leader driven organizational adaptation", *Management Decision*, 52(8), pp. 1410-1432. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0380> [Consultado: 27 de enero de 2024].

Siliceo, A. et al. (s.f.) "Cultura organizacional y liderazgo". En Garciamoreno, C., Ed. *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. McGraw Hill, pp. 127-162.

Soeters, J. (2018) "Organizational Cultures in the Military". En Caforio, G., Ed. *Handbook of the Sociology of the Military*. Cham: Springer International Publishing, pp. 251-272.

Teece, D. (2018) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford: Oxford University Press.

Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.